

**Pubblicato sul n. 1/2005 di Diritto delle Relazioni Industriali**  
**Giuffrè Editore - Milano**

**Il sistema di relazioni industriali in Whirlpool Europe** *Ferdinando Lignano \**

Sommario: **1.** Un po' di storia. **2.** Il contesto. **3.** I livelli di articolazione. **3.1.** Il CAE. **3.2.** L'Italia. **3.3.** Gli altri paesi europei. **4.** Alcuni esempi di buone pratiche. **4.1.** Definizione e rinnovo dell'accordo integrativo italiano. **4.2.** Il caso polacco. **5.** La ricerca continua e condivisa della competitività.

**1.** Per descrivere il sistema delle relazioni industriali di Whirlpool è opportuno fare cenno brevemente alla storia di Whirlpool, principalmente alla storia del suo ingresso in Italia alla fine degli anni ottanta; questo servirà a fornire alcuni elementi utili alla contestualizzazione di quanto sarà successivamente descritto. Whirlpool Corporation, azienda statunitense, leader globale dell'elettrodomestico bianco, fondata negli USA nel 1911, arriva in Europa, come detto, nel 1989, quando costituisce una joint venture con Philips, che in quegli anni possedeva l'insieme delle attività produttive fondate in Italia da Guido Borghi (con il marchio Ignis) e successivamente sviluppate da suo figlio Giovanni ed acquisite da Philips nel 1972, nonché le produzioni tedesche della Bauknecht, acquisite nel 1982. Durante il processo di cessione delle attività a Whirlpool, Philips si assume l'onere di una ristrutturazione industriale, prevalentemente operata in Italia e Germania, che vede l'insorgenza, soprattutto in Italia, di alcune punte di conflitto anche molto determinate. Questa fase si conclude quando Whirlpool assume nel 1991 il controllo totale di queste attività, che diventano parte di Whirlpool Corporation. A partire dal 1991 il management europeo ed italiano, in questo supportato appieno dalla corporation americana, si impegna nella costruzione di un modello di relazioni che privilegi la cooperazione ed il dialogo piuttosto che il conflitto, generando un risultato decisamente originale, sia confrontato con i modelli praticati in passato sia con le pratiche statunitensi. Oggi Whirlpool è un'azienda che globalmente produce in 13 nazioni, con vendite nette pari a 12,2 miliardi di dollari (2003), 68.000 dipendenti ed è presente in più di 170 mercati nazionali. La presenza di Whirlpool in Europa, forte di 14.000 dipendenti, si articola su 11 siti produttivi, di cui 4 in Italia (Cassinetta di Biandronno (VA), Trento, Siena e Napoli); i dipendenti italiani sono circa 6.000. In Italia è anche basato il quartier generale europeo, localizzato a Comerio, in provincia di Varese, proprio lì dove Guido Borghi aveva fondato la Ignis nel 1943. Il mercato europeo vale in termini di vendite nette 2,7 miliardi di dollari (2003) nei conti di Whirlpool.

**2.** In questo contesto, la strategia di relazioni industriali di Whirlpool si inserisce nella più generale strategia per le Risorse Umane in Europa, funzione di cui le Relazioni Industriali sono parte a livello europeo, pur conservando un focus particolare sull'Italia che conta circa la metà dei dipendenti europei. Ricompresa nella missione della funzione Risorse Umane, che recita: *“Provvedere soluzioni competitive ed innovative per i dipendenti che contribuiscano alla realizzazione*

---

\* *Ferdinando Lignano è stato dal 2001 al 2004 Responsabile Europeo delle Relazioni Industriali di Whirlpool Elettrodomestici.*

della *Missione di Whirlpool*”, la missione delle relazioni industriali è la seguente: *“Incrementare i risultati aziendali migliorando la soddisfazione dei dipendenti utilizzando strutture formali (accordi) che tengano conto dei diversi contesti di regole e che proteggano i dipendenti e l’azienda”*. Questo si traduce nella funzione - esercitata dal complesso delle relazioni industriali - di guida di un processo di miglioramento continuo basato sull’introduzione di pratiche innovative, sia nella forma sia nei contenuti, e nella condivisione, a livello europeo, delle buone pratiche già esistenti a livello di singolo paese. Le aree in cui questo processo si articola sono: (a) le relazioni con i rappresentanti sindacali in senso stretto (siano essi interni od esterni), con l’intento di aumentare il riconoscimento del ruolo delle strutture di rappresentanza dei dipendenti, accrescendone al tempo stesso, la comprensione della complessità delle attività aziendali; (b) il supporto alla definizione di piani di *“rewarding and compensation”* estendendo, laddove possibile, modelli di partecipazione individuale al risultato aziendale; (c) il contributo alla creazione di una cultura delle relazioni industriali ad ogni livello aziendale, sia di funzione sia di paese, che include anche l’adesione a programmi ed iniziative, esterne all’azienda, volte alla promozione di modelli più partecipativi; (d) il contributo al miglioramento dei risultati aziendali, attraverso l’implementazione di modelli e pratiche orientate all’ottimizzazione dei risultati mediante la partecipazione diretta dei dipendenti (un significativo esempio è costituito dal supporto fornito alla implementazione del c.d. modello di “produzione snella”, realizzato prima in Italia come *pilot team* e successivamente esteso ad altre realtà europee, che si è avvalso di moderni strumenti di relazioni industriali); (e) lo sviluppo di efficaci piani di comunicazione mirati sia ai dipendenti interni sia a diversificate *audience* esterne: sindacati, associazioni di categoria, comunità industriale, rappresentanti governativi locali e nazionali, etc; (f) la gestione del Comitato Aziendale Europeo di Whirlpool, nato sin dal 1996, i cui tratti “anticipatori” costituiscono ancora la sua linea di gestione attuale (cfr. infra).

**3. I livelli di competenza in cui si articola il sistema delle relazioni industriali di Whirlpool sono:** il Comitato Aziendale Europeo, i singoli sistemi-paese, la piattaforma europea di condivisione delle buone pratiche volte alla ricerca continua della competitività aziendale. **3.1.** Il Comitato Aziendale Europeo di Whirlpool viene costituito, volontariamente, nel settembre del 1996, prima dell’entrata in vigore della relativa direttiva comunitaria (accordo in forza dell’art. 13 della direttiva 94/45/EC), per iniziativa delle OO.SS. interne, convinte, stante la bontà del livello delle relazioni all’epoca intercorrenti, che i tempi fossero maturi per l’avviamento di questo ulteriore strumento di informazione e condivisione delle attività aziendali. Sin dalla sua fondazione, l’organismo ha incluso anche rappresentanti di paesi non ancora comunitari, come la Slovacchia. Il CAE è composto da 22 rappresentanti dei dipendenti (assistiti da 2 esperti), che a loro volta nominano un comitato di coordinamento ristretto (8 componenti); quest’ultimo si riunisce, assieme ai rappresentanti del management di Whirlpool, almeno una volta all’anno per concordare l’agenda e le modalità di svolgimento del meeting plenario che si tiene annualmente con

una durata complessiva di tre giorni. Il programma prevede: incontri tra i soli rappresentanti dei dipendenti, incontri in plenaria e momenti di *team building* volti all'approfondimento dei legami interpersonali dei componenti e di condivisione dei diversi aspetti, sia professionali sia culturali, dei paesi di provenienza. L'accordo, già rivisto nel 2000, è stato ulteriormente modificato nel 2004 per prevedere l'inclusione dei rappresentanti dei dipendenti polacchi, sia nell'assemblea generale sia nel comitato ristretto. **3.2.** Il modello attuale delle relazioni industriali in Italia si origina già all'indomani della acquisizione del controllo totale di Whirlpool degli stabilimenti europei di Philips. Si può dire che, in seguito alla significativa ristrutturazione aziendale avvenuta alla fine degli anni 80, soprattutto in Italia, le parti avvertono da subito la necessità di affrontare un momento aziendale di rinnovamento, connotato da importanti investimenti, cambiamenti organizzativi e nuove modalità gestionali dell'azienda, con una strumentazione relazionale innovativa che riesca a promuovere un flusso di comunicazione/comprensione/partecipazione di nuova portata ed adeguato alle novità del momento. Già nell'ottobre del 1992, l'azienda e le RSA di tutti gli stabilimenti italiani sottoscrivono un primo accordo, definito sperimentale, volto ad identificare gli ambiti e le procedure di un più moderno sistema di relazioni industriali. In questo accordo si dà atto della particolarità del momento, non solo aziendale, caratterizzato da un mercato dell'elettrodomestico già maturo nel quale sono sempre più protagonisti i *players* di livello europeo, quando non già globali. La consapevolezza di questo scenario implica un diverso modo di rapportarsi alle sfide che questo mercato impone. Un primo risultato di queste premesse è il contratto integrativo aziendale del 1995, primo del genere sottoscritto da un'azienda del settore in Italia, che contiene importanti elementi innovativi (cfr. infra par. 4.1). Il successivo passo, confermativo dell'esperienza fino a quel momento maturata, è l'accordo del 10 giugno 1998, che ratifica la "fine" della fase sperimentale e sancisce la convinta adozione del modello partecipativo sin qui praticato. Un esempio esplicativo dello spirito che informa tutto l'accordo è descritto da uno dei punti menzionati nelle sue premesse che recita: "E' interesse comune delle parti migliorare il livello e la qualità del fattore lavoro inteso come risorsa strategica insostituibile per il miglioramento dei risultati aziendali" ed allo stesso tempo: "il miglioramento del livello di competitività dell'azienda sul mercato è (altresi) obiettivo riconosciuto e condiviso dalle parti". La strada che i due attori tracciano per le proprie relazioni è definita dalla volontà di evitare l'insorgenza di conflitti dovuti all'incomprensione di scelte di valenza strategica, che devono quindi essere preventivamente approfondite e poi condivise. Durante questi momenti "propedeutici" nessuna decisione unilaterale può essere adottata dalle parti. Allo stesso tempo la velocità dei tempi di reazione viene riconosciuta come un *asset* delle relazioni industriali in Whirlpool. L'accordo definisce i livelli di confronto, che possono essere *consultivi* o *negoziali*, e le diverse sedi di riferimento: *nazionale*, per le decisioni che riguardano l'intero gruppo Whirlpool in Italia, o di *stabilimento*. Strumento cardine dell'accordo sono le commissioni paritetiche, che rappresentano la sede preliminare di ogni discussione sulle scelte da adottare, che devono poi essere ratificate dal coordinamento nazionale o

dall'esecutivo del singolo stabilimento, a seconda dei casi (si veda il par. 4.1 per un esempio del funzionamento del sistema). **3.3.** Le relazioni industriali negli altri paesi dove esiste una importante presenza produttiva di Whirlpool, vale a dire la Francia, la Germania, la Slovacchia e - di più recente acquisizione - la Polonia, non hanno avuto, nei primi anni di presenza di Whirlpool in Europa, un momento di coordinamento sovranazionale, ma solo punti di contatto occasionale. Ogni singolo paese ha sviluppato i propri modelli in accordo con le leggi nazionali e le prassi vigenti senza ulteriori momenti di coordinamento formale, se non di natura esclusivamente episodica. E' dal 2002 che si avverte la necessità di sviluppare una sorta di piattaforma pan-europea di buone pratiche nelle relazioni industriali, che porti alla sperimentazione negli altri paesi delle prassi di successo già adottate in uno di essi. Più avanti sarà fornito un ulteriore dettaglio di questa iniziativa (cfr. infra par. 5).

**4.** Di seguito si riportano due casi, il primo italiano, l'altro europeo, esemplificativi del funzionamento del sistema delle relazioni industriali in Whirlpool. In entrambi, le premesse, gli sviluppi ed i risultati sono indicativi delle modalità di relazione intercorrenti tra azienda e sindacati; ciò vale non solo per l'Italia, dove tali prassi sono in uso da lungo tempo. **4.1.** Il primo caso rappresentativo è quello inerente la sottoscrizione (1995) ed il rinnovo (2000) dell'accordo integrativo aziendale. Come si è detto, Whirlpool è stata la prima grande azienda del settore degli elettrodomestici a sottoscrivere un tale tipo di accordo in Italia, sull'onda dell'applicazione delle norme relative alla contrattazione di secondo livello, prevista dal protocollo del luglio 1993. Questo accordo contiene molti elementi innovativi, partendo dalla prima positiva valutazione della sperimentazione effettuata dal 1992 in materia di relazioni industriali (poi sancita nel citato accordo del 1998) fino a giungere alle forme di partecipazione economica individuale ai risultati aziendali; tali forme sono articolate in modo da portare il concetto di salario variabile, legato al risultato aziendale, il più vicino possibile ad ogni singola realtà aziendale (è evidente che la partecipazione al risultato sia diversa per un operaio addetto al montaggio di elettrodomestici da quella di un ingegnere progettista di nuovi prodotti, per cui diversi devono essere gli indicatori così come le modalità di controllo della maturazione del premio ed i relativi flussi di comunicazione). Ma quello che qui rileva maggiormente è stata la modalità di raggiungimento di questi accordi, cioè il clima e gli strumenti senz'altro frutto del sistema che si andava sviluppando grazie anche a queste trattative. Sia per il primo accordo sia per il rinnovo, non vi è stata neanche un'ora di sciopero, neppure "dimostrativa"; la ricerca degli strumenti di implementazione e la definizione dei contenuti dell'accordo è stata svolta congiuntamente; talvolta in modo piuttosto informale, come nel caso del primo accordo, talvolta in modo più strutturato e formalizzato, come nella trattativa di rinnovo nel 2000, con la costituzione di gruppi misti azienda-lavoratori composti non esclusivamente da addetti ai lavori, ma piuttosto da "esperti" delle singole aree di interesse. Corollario di tale modalità è stata, nel 2001, la costituzione di una commissione paritetica che ha fornito pareri interpretativi di alcune modalità dell'accordo che alla loro prima applicazione

pratica avevano suscitato qualche dubbio sulle modalità di funzionamento. **4.2.** Il secondo caso è quello relativo all'inclusione della Polar S.A. – azienda polacca produttrice di elettrodomestici con proprio marchio – nel gruppo Whirlpool. L'acquisizione di Polar avviene nel 2002, in seguito al dissolvimento del gruppo Brandt, che ne controllava la proprietà. Al momento dell'acquisto la Polar si trova in difficili condizioni economiche e produttive: a fronte di un organico di circa 3.000 unità, la produzione è inferiore a 700.000 prodotti/anno. La necessità di un intervento riorganizzativo è lampante, ma la situazione richiede comunque cautela, data anche la difficile situazione dell'economia nella zona dell'insediamento, con un tasso di disoccupazione intorno al 25%. Viene innanzitutto costituito un "gruppo per l'integrazione di Polar" che produce, tra i vari *output*, un nuovo assetto organizzativo dell'azienda, che in tal modo si avvia ad acquisire gli standard organizzativi di Whirlpool. Il passo successivo è la identificazione degli esuberanti e l'avvio della negoziazione sindacale. Anche in questo caso, quello che qui rileva, più che il contenuto stesso della negoziazione, che definisce numero degli esuberanti, criteri di identificazione e procedure di attenuazione del loro impatto sociale, è il clima che sottende il processo negoziale, mai sperimentato fino a quel momento in azienda. Tutti i dati più significativi vengono condivisi e la loro presentazione avviene in un clima di franchezza totale, che impone una ridefinizione dei classici tatticismi negoziali. L'accordo viene raggiunto in poco più di un mese ed applicato senza ostacoli di rilievo, grazie anche all'istituzione di una commissione congiunta di controllo della procedura. Questo avvio delle relazioni sindacali su un tema così difficile, ma con i risultati appena descritti, ha generato uno sviluppo esponenziale delle stesse, che vengono gestite non solo dalle Human Resources locali, ma supportate costantemente dall'Headquarter di Comerio. Il passo successivo è stato il processo di integrazione dei rappresentanti polacchi nel Comitato Aziendale Europeo. Gli ulteriori temi trattati sono stati: la trasformazione di uno degli stabilimenti produttivi di Polar, la modifica del contratto aziendale, che disciplina molti aspetti contrattuali e legali del lavoro in azienda, l'introduzione del salario variabile legato ad un programma di gain-sharing, che, a fronte di risultati aziendali, genera la distribuzione di un bonus per i dipendenti. Anche le raccomandazioni sugli incrementi salariali annuali, provenienti da un organismo trilaterale di concertazione nazionale, sono stati discussi in ambito aziendale secondo il "nuovo" sistema adottato in Polar e mutuato dalla cultura delle relazioni industriali di Whirlpool.

**5.** Già nel 2000, azienda e sindacato concordavano quanto segue, in premessa all'accordo di rinnovo del Premio di Risultato: "Le parti confermano l'utilità di un sistema di relazioni industriali partecipativo, capace di ricercare le condizioni per la competitività aziendale, indispensabile per il perseguimento degli obiettivi dell'azienda e da implementare con modalità condivise". Il focus sulla competitività è stato tale da sostituire il vecchio indicatore "produttività" del premio del 1995, con uno più complesso ed articolato, denominato *ICW*, Indice di Competitività Whirlpool. Il passare degli anni ha reso sempre più stringente ed impegnativa la sfida dei mercati: la comparsa di nuovi competitor asiatici, lo

spostamento geografico della base produttiva di tutti gli attori in Europa, impongono un ulteriore salto di qualità nella ricerca della competitività ed anche il sistema di relazioni industriali ha la sua parte da svolgere. L'esercizio che si è avviato nel 2004 è un'attività che coinvolge tutte le realtà europee, a partire da uno studio realizzato dall'azienda che ha mappato tutte le voci rilevanti ai fini della competitività dei vari siti nei diversi paesi europei, identificando i punti di forza, da estendere adattandoli alle diverse realtà, e le aree di miglioramento. Queste devono divenire, laddove sia pertinente, oggetto di attività negoziale per colmare le differenze e consentire un allineamento verso l'alto delle opportunità di ogni singolo paese. L'Italia, di norma paese laboratorio di pratiche innovative, ha già sottoscritto, nel giugno del 2004 un primo memorandum di intesa sui temi e le aree di miglioramento, intesa che ha iniziato a produrre i primi risultati. Gli altri paesi stanno implementando, in sintonia, analoghe iniziative. In conclusione, quanto si è voluto sin qui descrivere, sia pure sommariamente, è stato definito un *sistema* a buon diritto. Non si è utilizzato il termine modello, perchè non sussiste la velleitaria volontà di cristallizzarlo e magari di proporlo a volenterosi emuli, e neppure il termine stile, come recenti dibattiti suggeriscono, perchè il termine è sembrato troppo legato a variabili contingenti e quindi passibile di repentine modifiche al variare delle "mode". *Sistema* è sembrato il termine giusto per descrivere un insieme di regole accettate e condivise e di pratiche codificate, ma non ingessate, impregnate di un pragmatismo costruttivo che, discutendo e negoziando, ha consentito e tuttora consente all'azienda ed ai suoi dipendenti di condividere scelte ed obiettivi di reciproca soddisfazione.